

Title	1980年代日本におけるアパレル産業のマーケティング ( 1 ) 「ブランド開発」の分析
Author(s)	木下, 明浩
Citation	経済論叢 (1990), 146(2): 67-85
Issue Date	1990-08
URL	<a href="http://dx.doi.org/10.14989/44751">http://dx.doi.org/10.14989/44751</a>
Right	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	publisher

# 經濟論叢

第146卷 第2号

---

自己資本比率規制の經濟分析 (1).....	池 尾 和 人	1
F A S B概念フレームワークの意義に 関する考察.....	藤 井 秀 樹	21
継続的取引関係と複社発注.....	湯 本 祐 司	31
地方財政危機の原因としての 地域不均等発展 (1).....	李 昌 均	48
1980年代日本におけるアパレル産業の マーケティング (1).....	木 下 明 浩	67
ケンブリッジ・サーカス再考.....	吉 田 雅 明	86

---

平成2年8月

京都大學經濟學會

## 1980年代日本におけるアパレル産業の

## マーケティング（1）

——「ブランド開発」の分析——

木 下 明 浩

## I は じ め に

日本におけるアパレル産業は、1970年代に成立した新しい産業部門である。それまで、生地を衣服に縫製する過程はしばしば家庭内労働あるいは仕立屋に委ねられていたが、1980年代に至り衣服はほぼ全面的に既製化され、大量生産された衣服商品は「ブランド」という形態をとって販売されている。その結果、衣服の購買・消費過程は、アパレル諸資本による「ブランド」を基軸としたマーケティング諸活動の影響を全面的に受けるようになった<sup>1)</sup>。

本稿の課題は、1980年代日本におけるアパレル産業の「ブランド」開発を事例をも含めつつ分析することにより、ブランドを通じた競争優位の獲得と持続<sup>2)</sup>、ブランドへの消費者の誘導と組織化<sup>3)</sup> という個別資本の意図がどのよう

1) 資本主義の生産様式が、地域社会、農村、家族といった共同体的諸関係および共同体の持っていた諸関係を解体して全面的に商品関係に包摂していく事態、別の視角からみれば、労働が全面的に労働力商品として資本のもとに包摂されていく事態を、ブレイヴァーマンは「普遍的市場」と名づけた。Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital*, 1974, pp. 271-283, 富沢賢治訳『労働と独占資本』岩波書店, 1978年, 296-308ページ。日本におけるアパレル産業の成立に即して言えば、第2次世界大戦前まで衣服生産は主として家事労働に担われていたが、戦後の衣服既製化のなかで家庭内での裁縫・編物労働が解体され家庭はますます生産の機能を喪失するに至っている。ブレイヴァーマンは、家族は、社会生活、生産、消費の中核組織の役目を果たしてきたが、資本主義の発展はただ消費の機能を家族に残すだけであり、しかもその消費さえ個人単位に分解する傾向を持っていると指摘している。衣服既製化を前提してのアパレル産業のマーケティングも、資本主義の生産様式があらゆる消費生活手段を商品化していく歴史的傾向の視点から考察されなければならない。

2) M. E. ポーターは、ある業界構造のもとで競争優位をもたらす源泉は何であるかを体系的に記述している。M. E. Porter, *Competitive Strategy*, 1980, 土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『競争』

に「ブランド開発」に貫かれているかを明らかにすることにある。

第1の論点は、アパレル諸資本がどのような競争構造のもとでどのようなマーケティング手法を用いて競争優位ないし市場支配力を実現しようとしているのかという点にある。1980年代アパレル産業は、服種別、年令別、価格帯別などに細分化された市場の集合体として形成されており、各市場においてはブランドを基本単位として企画・生産・販売が行われ売上・利益が測定されるような競争が展開されている。本稿では、アパレル産業における「ブランド開発」を分析し、「ブランド」を基本単位として市場支配力の獲得をめざす資本の内の論理を探究する。その結果、「ブランド開発」はなによりも「商品コンセプト」<sup>4)</sup> 開発であり、「ブランド開発」総体が商品コンセプトによって統括され

『競争戦略』、ダイヤモンド社、1982年および、*Competitive Advantage*, 1985, 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略』、ダイヤモンド社、1985年。ポーターは、競争状態を規定する業界の構造要因を、①新規参入の脅威、②既存競争業者の敵対関係の強さ、③代替製品からの圧力、④買い手の交渉力、⑤売り手の交渉力に求めたうえで、その業界構造に規定された競争の基本戦略として、①コスト優位戦略、②差別化戦略、③特定の製品、地域、購買者に企業の資源を集中する戦略を列挙している。本稿では、1980年代アパレル産業の「ブランド開発」を競争優位戦略の視角から分析するが、分析は単にその点にとどまるものではなく、資本がマーケティングを通じて商品の購買・消費過程に介入する現実を「ブランド開発」の分析を通じて明らかにすることにある。

- 3) マーケティングの本質が資本による消費者欲望の開拓にあるという認識は、すでにアメリカにおける成立期マーケティング論に存在していた。たとえば、ショーやコーブランドは次のように述べている。「生産の発展が有効市場を潜在的に凌駕し重点が流通に移行してきた近年になってようやく、企業家は人間欲求の領域における開拓者となった。」A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, 1915, p. 46, 伊藤康雄, 水野裕正訳『市場配給の若干の問題点』文真堂, 1975年。「マーチャンダイジングとは顧客の積極的勧誘に対して用いられた術語である。その勧誘とは、消費者が特定の商品を買うように刺激すること、卸売業者や小売業者が商品の販売促進を支援するように促すこと、そしてその商品を生産者から消費者へ有効かつ経済的に配給するための包括的で首尾一貫した計画を策定し実行することである。」「自分の機会を最大限活用しようとする製造業者や商人は、受動的に顧客を持つことなく、攻撃的販売方法を採用する。」M. T. Copeland, *Principles of Merchandising*, 1925, pp. 3-4。なお、近藤文男氏は、『成立期マーケティングの研究』中央経済社、1988年において、成立期マーケティング論の代表的理論家、R. S. バトラー、A. W. ショー、M. T. コーブランド、F. E. クラークをとりあげ、「マーケティング活動の過程におけるニーズと欲求の把握と実現」、「大量生産・大量販売体制と競争優位戦略」の2つの視点から成立期マーケティング論の特質を再構成している。
- 4) 「商品コンセプト」それ自体は業界用語であり、「設計思想」あるいは「開発思想」とも呼ばれるものである。本稿では、商品コンセプトをキー概念として展開するが、その内容は行論のうちに明らかにしたい。

ること、商品コンセプトは使用価値の内容を規定することによって目標利益の実現に至るための手段となること、以上を明らかにする。

第2に、1980年代アパレル産業の「ブランド開発」が、アパレルの購買・消費に対する能動的働きかけとしてどのように機能しているのかを明らかにすることである。最終的に商品は消費者によって購買・消費されることによって、すなわち、使用価値として実証されることによって、価値として実現されなければならない。したがって、対象とする市場での競争優位を獲得し目標利益を実現するための根幹は、他社の同種商品との競争において自社の商品に消費者を誘導し組織化することにある。消費者の自社商品への誘導と組織化は、価格と製品差別化によって行われる。消費者は限られた可処分所得の中から種々の商品を購入せねばならない。したがって、他社の同種商品に対する価格優位は消費者に自社商品を購入させることを可能にする。実際、アパレル産業にあって、コスト優位は高収益を確保するという意味において重要な競争優位の源泉となっている<sup>5)</sup>。ブランドにもとづく製品差別化の局面は、商品企画、デザイン開発、設計・製造時間の短縮、迅速な商品供給体制、小売店、ファッション雑誌その他のメディアへのPRや広告、顧客へのサービスなどであり、企業はそれらによって当該商品を新しい内容を伴った使用価値として消費者に提示し、市場支配力を獲得しようとする。その際、差別化は、しばしばブランドという形態をとって企画・生産・販売の全過程にわたって統合的に追求される。本稿においては、中高価格アパレルにおける製品差別化の内容を「ブランド開発」において検討し、ブランドにもとづく製品差別化が消費者欲望の喚起と組織化を通じた目標利益の獲得活動として機能していることを明らかにしたい。

以上の分析は、Managerial Marketing 論においてマーケティングの基本理念とされてきた「顧客志向」あるいは、現代日本において企業の唱和する「生

5) デザイン開発、衣服設計、裁断、縫製、物流などにおけるコスト優位の追求、たとえばCAD・CAM(コンピューター支援設計、製造)の導入や物流センターの建設によるコスト優位の追求は、製品差別化に劣らず競争における重要な要素となるが、その点はさしあたり本稿の考察の範囲外である。

活者志向」が資本の運動において持つ独自の意味を明らかにすることにもなる。Managerial Marketing 論を代表する理論家、フィリップ・コトラーは、マーケティングの目的を「顧客の満足を最大化すること」と規定し、「利益は依然として事業成功を計る物差しではあるが、……利益は事業のひとつの副産物であって目標ではない」<sup>6)</sup> とする。すなわち、顧客志向という目標の達成程度が実現された利益によって効果的に計られるとする点が、いわゆる顧客志向論の理念的内容をなしている。「企業は生活者の要求を満たすためにこそ存在する」というマーケティングの基本理念が文字通り実現されているのではなく、「顧客志向」とはそのような理念を介して目標利益を達成するための手続きとして機能していること、「顧客志向」のマーケティングとは、顧客の欲望の探索とそれへの奉仕そのものではなく、欲望を自社商品に誘導し組織しようとする資本の能動的かつ攻撃的な性格を明確に示していること、以上を事例の分析を通じて明らかにする。すなわち、「顧客志向」は「利益志向」の別の表現であり、商品コンセプトを媒介にして企画・生産・販売の全過程を管理・統括し、その結果、目標利益に至るための現実的な手段なのである。

このような課題は次の順序で展開される。まず、第二次世界大戦後日本におけるアパレル産業成立の諸要因を概観し、アパレル産業の成立が衣料消費に対してもつ意味および、アパレル商品がブランドとして展開されている1980年代アパレル産業の歴史的特質を明確にする。次に、1980年代アパレル産業の競争構造を分析し、ブランド間競争という動態においてブランドがどのような諸要素から構成されているのか、これを「ブランド開発」の過程を概観することにより示す。(以上、本稿。)そして最後に、具体的に、20歳代前半有職女性向けの中価格帯ブランドであるオンワード樫山の「スウィヴィー」と、男子大学生向けの中価格帯ブランドであるダーバンの「イクシーズ」とを事例として取りあげ、そこにブランドを通じた競争優位の獲得と持続、当該ブランドへの消費

6) Philip Kotler, *Marketing Management: analysis, planning, and control*, 4th ed., 1980, p. 16, 村田昭治監修『マーケティングマネジメント』プレジデント社。1983年、10ページ。

者の誘導と組織化という資本の意図がいかに貫かれているかを明らかにしたい。  
(以上、次稿。)

なお、資料は、(株)オンワード樫山および(株)ダーバンの好意で私が行った「ブランド開発」についての聞き取り調査と入手しえた社内資料を主として用い、その他、(株)山陽商會社内資料や業界団体の調査報告書などを適宜援用する。

## II 1980年代アパレル産業の歴史的位置

第二次世界大戦後日本における衣服既製化、アパレル産業成立を画期づけるのは、第1に、1950年代半ばから1960年代前半にかけての合成繊維産業の成立・発展であり、第2に、1960年代後半から1970年代前半にかけての衣服設計・製造技術の一定の確立および海外有名ブランドの日本への導入であった。

まず、合成繊維産業の成立は繊維産業の構造に変革をもたらすことによって後のアパレル産業の成立を準備した。すなわち、紡績・染色・織布業などの加工業者、流通業者、消費者は合繊についての知識を全く持ち合わせていなかった<sup>7)</sup>ので、合繊資本は、新素材である合成繊維の販売にあたって自ら加工・流通経路の組織化に乗りだした<sup>7)</sup>。その内容は、第1に、衣料用に適した合成繊維の開発、紡績・染色・織布技術の開発を積極的に行い、紡績・染色・織布業者などを自社の合成繊維の加工業務に組織化したことにある。第2に、商社、縫製業社などを組織化し、生地を最終的な消費形態である衣服にまで加工することにより合成繊維の消費を促進した。第3に、直接消費者に対して合繊を認知させその需要を喚起するために次のようなマーケティングを展開した。すなわち、① 洗ってもしわにならないなどの合成繊維の長所をマス・メディアを通じて直接消費者に訴求したこと、② 百貨店との共同による合繊製品展示即売

7) 合成繊維資本の加工・流通経路の組織化などマーケティングの展開については、東レ株式会社『東レ50年史』、1977年、116-118、368-377、388-396ページ、日本化学繊維協会『日本化学繊維産業史』、1974年、506-509、741-761ページ、田中 穰『日本合成繊維工業論』未来社、1967年、165-187ページを参照。

会の実施, ③ シーズンごとのキャンペーン展開, ④ 自社の合繊素材を用いた衣料品に対する品質保証などである。合繊資本による最終消費に至るまでの加工・流通経路の組織化および最終消費者に対する直接的働きかけは、投機性が強く加工・流通経路が複雑に入り組んでいた戦前からの繊維産業の構造変革を促した。合繊の大量生産・大量消費を実現するために行った、加工業者・流通業者・最終消費者に対するこの一連のマーケティングは、第1にアパレルメーカーに成長する衣服製造卸業者および縫製業者を育成することにより、第2に消費者に既製服を購入させていくことにより、後のアパレル産業の成立を準備したのである。

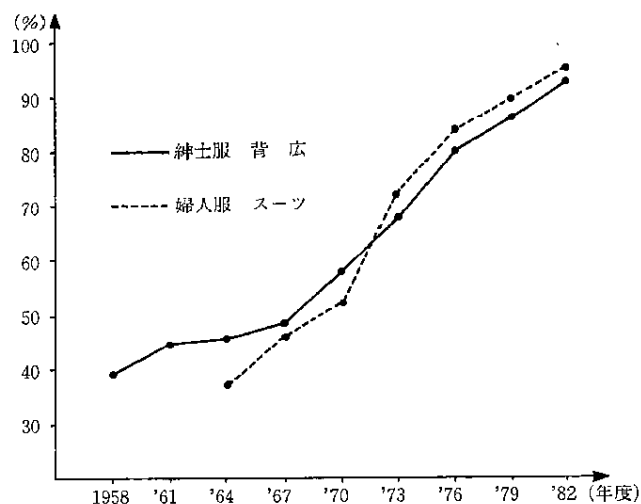
アパレル産業成立の第2の画期は、1960年代後半から70年代前半にかけての衣服設計・製造技術の確立および海外ブランドの導入である。多様な体型に適合した既製服がスーツなど設計・製造の難しいものにおいても可能となることによって、品質面で注文服に十分代替しうようになり、ここにアパレル産業成立の技術的基礎が確立した<sup>8)</sup>。これと同時に並行的に、合繊・紡績各社、商社、百貨店などは海外ブランドを日本に導入し、それを「高級ブランド」として消費者に認知させることに成功した<sup>9)</sup>。資本は既製服＝粗悪品という従来の固定観念を打ち破ることに成功し、消費者はほぼ全面的に既製服に依存することとなった。このアパレル産業の成立・発展を既製服化率の上昇の観点から捉えたものが第1図であり、最も既製服化の困難であった男性用背広・女性用スーツが1960年代後半から1970年代にかけて急速に既製化されたことを示している。

8) メルボ紳士服株式会社『メルボ50年の歩み』、1970年、129-134ページ、(株)帝人社内資料、山本隆造「衣服工業の変革と当社マーケティング戦略」、1967年を参照。メルボは、品質の統一された商品の大量生産体制を確立するために、1967年に、アメリカの既製服メーカーのマイケル・ステーン社との技術提携を結んだ。提携の内容は、工場のレイアウト、縫製方法、工場運営、管理方法、労働節約の方法、パターンの供給、シーズン毎の生地見本類、マーチャンダイジング政策、広告政策など、紳士服の製造・販売に関わるすべてであった。また、1960年代から1970年代初頭にかけての既製服化率向上の過程のなかで、JIS「既製衣料呼びサイズ」が、1970年制定、1975年改正された。さらに、1980年に、成人男子用、成人女子用などの細かい分類のもとに一連のJIS規格サイズが制定され、ここに既製服普及のための社会的基盤が整備された。

9) 椎塚武「百貨店ブランドと垂直統合の実態」I, II, 日本化学繊維協会『化繊月報』、1972年3月号、5月号、(株)レナウン社内資料『れなうん物語』、1983年を参照。



第1図 既製服化率の推移（既製＋イージーの比率）



（出所） ～1967 日本羊毛紡績会調査

1970～1982 国際羊毛事務局調査

なお、婦人服の調査1958、1961年度分は行われていない。

このアパレル産業の成立は、繊維の加工流通経路の最終部面に衣服の製造および流通過程が形成されたことを意味する。特に、1973～4年オイル・ショック以後、合繊・紡績業の低迷とアパレル産業の成長とが契機、合繊、紡績に始まる繊維の加工流通過程におけるアパレル産業の重要性を高め、繊維産業における成長の重心を合繊、紡績などの素材部門から最終加工部門に移行させたのである<sup>10)</sup>。

同時に、アパレル産業の成立は、衣服の購買・消費過程がアパレル諸資本による需要創造活動の影響を全面的に受けるようになったことをも意味している。すなわち、アパレルが商品として消費者に提示され購買されることは、資本が消費者に対する能動的働きかけの主体であり、消費者は商品情報の受け手であ

10) 通商産業省生活産業局・繊維工業構造改善事業協会 編『新しい繊維産業のあり方』、1977年において、アパレル産業を中心とした繊維産業の垂直的連携が提唱されている。

るという基本的関係の成立を意味する。同時に、アパレル産業の成立は、資本と消費者をつなぐ媒体の発展でもある。アパレル産業の成立・発展とともに、百貨店、専門店、量販店、一般小売店という多様な形態の小売店が形成され、対象顧客別に多様なファッション雑誌が創刊され、両者がアパレル商品の購買過程に多大な影響力を行使するに至っている。

では、アパレル資本が小売店やマス・メディアを通じて能動的に消費者に働きかけるといふ関係のもとで、1980年代アパレル産業は概して商品にどのような内容を賦与することによって需要を喚起しようとしているのか。1970年代まで急成長を遂げたアパレル産業も1980年代には全般に成長が鈍化している。たとえば、総務庁統計局の『家計調査』によれば、家計支出に占める被服・履物費の割合は、1973年の10.0%から1987年の7.1%まで顕著に低下しており、一人当たりの衣料品繊維消費量も同時期に上下変動はあるもののほぼ一定している<sup>11)</sup>。衣料品消費における量的拡大が困難となってきた1980年代において、個別資本は、ブランドという形態を通じて、衣服を単なる生活必需品としてではなく「自己表現」の手段として消費者に捉えさせ購買させることによって、高価格化を実現し売上高を拡大しようとする。アパレルが、身体保護の機能や社会的慣習にかなう形態をもつ生活必需品であるばかりでなく、「自己表現」の手段となること、これはアパレルの使用価値内容の拡張である。1980年代アパレル産業においては、「ブランド」が、特定の性、年齢、価格帯、ファッション傾向などを担うだけではなく、対象顧客層に対して“Life Style”を「提案」していくことにより、アパレルの使用価値内容を拡大するに至っている。1980年代アパレル資本は、“Life Style”提案という差別化にもとづく消費者欲望の誘導と組織化を意図した「ブランド」展開に、新しいより大きな利潤源泉を見出そうとしている。

11) 通商産業省生活産業局『繊維需給表(糸ベース)』、1987年版によれば、糸ベースでの1人当たり年間衣料品消費量は、流通段階での仮需要のため年度ごとにかなり差はあるが、1970年代より1986年まで平均して12~13 kg 位でほとんど変化していない。

### III 1980年代アパレル産業の競争構造と「ブランド開発」

1980年代アパレル産業の特質は、細分化された市場<sup>12)</sup>を前提して個別資本が対象顧客層、価格帯、デザイン傾向などを明確にしたブランド展開を行っている点にある。具体的にアパレル産業は、どのような競争構造のもとでどのようなマーケティング諸活動を通じて消費者に働きかけ競争優位を獲得しようとするのか。その際、売手としての資本は、マーケティングを通じて買手としての消費者にたいしてどのような関係に立つのか。この課題に答えるために、婦人服、紳士服に代表されるアパレル産業の競争構造を明らかにし、その中で競争優位を求めて個別資本が行使するマーケティングの内容に立ち入り分析する。

アパレル産業における諸資本間の競争を規定する第1の要因は、アパレル市場が、紳士服、婦人服という服種、年令、価格帯、小売店形態（百貨店、専門店等）別に細分化されている点にある。それは、衣服が性、年令、用途等において多種多様とならざるを得ないからである。1988年度の『商業統計表』から推計したアパレル小売販売額は約16兆6000億円と非常に大きく、国内自動車市場（トラック、付属品、部品を含む、約13兆円）の約1.3倍にも達するが、一つの競争市場としての規模は細分化され小さくなる。市場が区別されるのは、たとえば、ファッション性や流行性が強く要求される婦人服や紳士服などの中高価格品と、さしあたり実用性や機能性が要求される低価格の下着類というように、要求される商品の特質が異なるからでもある。本稿は、婦人服および紳士服における中高価格ブランドを分析対象とする。というのも、第1にこれらはマーケティングの需要に対する操作可能性が高く、消費者への働きかけとしてのマーケティングを分析する恰好の素材を提供してくれるからである。第2に、これらは市場規模および1ブランドの売上規模が概して大きくアパレル市

12) ある一定時点における細分化された市場の存在は、一面において衣服需要の構造によって規定されるが、他面では企業の市場細分化戦略によって規定される。「細分化された市場」とは、諸資本の市場に対する能動的働きかけと消費者の購買行動の合成力として存在している一定時点の市場状態を示す。

場総体に対して大きな割合を占めるからである。第3に、婦人服の中高価格品において典型的な「ファッションを通じた自己表現」という要素が、1980年代には程度の差はあれ、子供服、制服、学生服など他の衣料品分野にも浸透しつつあり、婦人服および紳士服の中高価格品の分析がアパレル産業全体の特徴を分析することにもなるからである。

第2の要因は、中小零細資本が多数存在し、市場集中度で測定するかぎり寡占的構造が極めて弱い点にある<sup>13)</sup>。市場集中度の低い根拠は、第1にアパレル市場が個別の市場の集合体とも言うべき特質を備えているため、中小資本でも特定の市場に限定して競争する可能性が残されている点にある。第2に、アパレルの企画・製造において必要最低資本量は他の主要産業と比較して小さく、また縫製工程は下請をしばしば利用しているため、中小資本でも事業を継続しうるし、それだけ新規参入も可能となる。第3に、アパレル流通経路の複雑性・多段階性および小売店形態の多様性のゆえに、中小資本は自身の存立基盤を確保しうる。衣料品の生産・流通構造は、たとえば、量販店や百貨店などの巨大小売業者が商社を介してアパレルメーカーや縫製業者に当該小売店独自の「プライベート・ブランド」の商品を製造させることや、商品企画機能を有するアパレルメーカーから小売店に至るまでに多種多様な形態の卸売業者が介在することに見られるように、非常に複雑である。そのなかにあって、中小零細資本は、小売店に対する直接の販路を有していない場合が多いため、しばしば商社や現金問屋への卸売や量販店の下請としての機能を担うことによって存立している。第4に、大手を中心とする有力アパレル資本は、特に商品企画機能と小売店に対する一定の流通支配力に基礎を置いた差別化を「ブランド・ロイヤリティ」として結実させることにより一定の市場支配力を獲得しているが、中小零細資本はしばしば低価格の流行後追い型商品の販売において存立している。その場合、商品販路の不安定性、流行性のゆえに経営基盤は不安定であるため、

13) 矢野経済研究所『日本マーケットシェア事典、1988年版』で、1986年度の紳士服、婦人服、子供服それぞれの上位20社寡占度をみると、48.4%、37.9%、34.9%となり、他の主要産業に比して著しく低い。

第1表 大手アパレルメーカーの販路別売上高構成比(%)

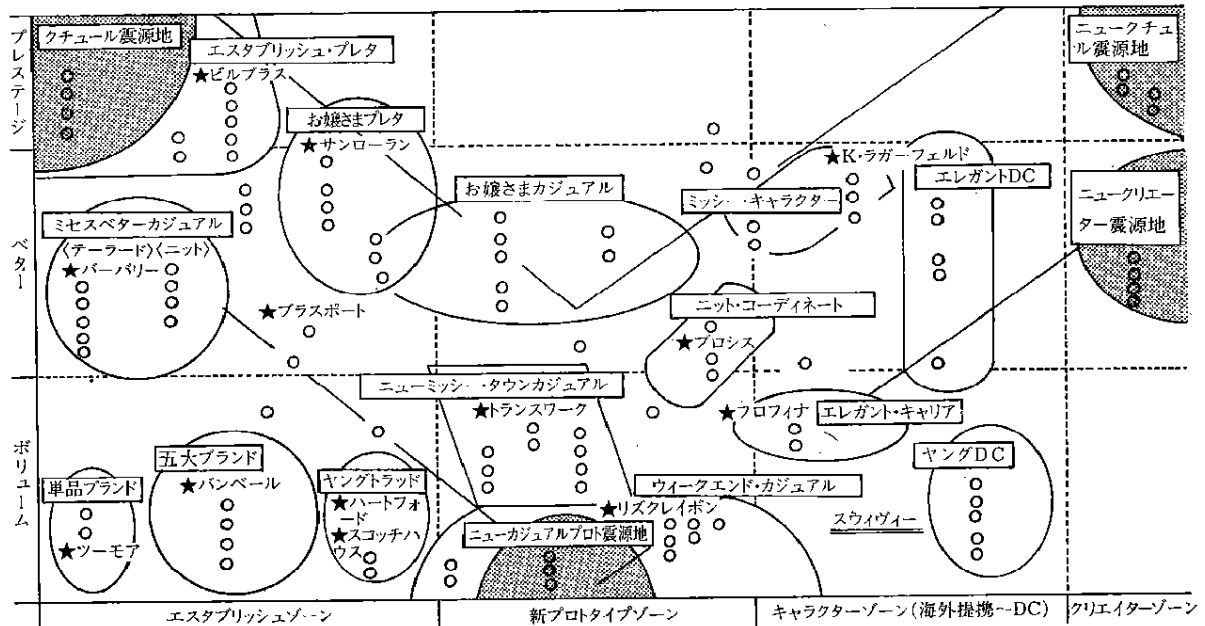
	レナウン	桤山	ワールド	イトキン	ワコール	三陽商会
売上高(億円)	2109	1785	1430	1104	1076	1035
専門店・小売店	36.7	8.2	100.0	46.7	35.1	18.7
百貨店	48.2	67.9	0.0	48.0	39.8	69.8
スーパー	10.4	7.2	0.0	0.0	21.2	2.2
問屋	0.0	0.0	0.0	0.0	3.9	0.0
その他	4.7	16.7	0.0	5.3	0.0	9.3

(出所) 日本経済新聞社『流通会社年鑑 1989年度版』

倒産と新規参入は激しい。以上のような市場構造および生産・流通・消費の特質のもとに中小資本が大量に存在している。

第3に、婦人服市場において典型的にみられるように、市場が非常に流動的である。ファッションは消費者にたいする操作可能性が高いと同時に、消費の偶然性・恣意性に委ねられているため流行が激しい。その結果、ブランドの新規参入と撤退が激しく、既存のブランドも絶えずその内容が見直されざるをえない。

このような、① 細分化された市場、② 低い市場集中と中小零細資本の大量存在、③ 激しい市場の変動性、というアパレル産業の構造に規定されて、大手を中心とする有力資本は、① 中小資本に対抗して、百貨店や専門店市場を対象とした中高価格ブランドを展開し、「ブランド・ロイヤリティ」を高める政策、② 細分化された個別市場ごとにブランドを展開する多ブランド化政策、③ 市場の変動性に対応するブランドのスクラップ・アンド・ビルド政策を展開している。第1表にみるように、大手アパレルメーカーの販路は、中高価格品を対象とする専門店および百貨店がかなりの比率を占めており、実際、大手資本は都市の有力百貨店や専門店に一定の売場を確保することによってブランド支配力を構築している。また、多ブランド化およびブランドのスクラップ・アンド・ビルド政策の実例を(株)オンワード樫山においてみると、1983年時点で30ブランド、1988年時点で42ブランド展開しており、ブランド数は増加して



- (注) (1) ★印は三陽商会在1988年4月1日時点で展開しているブランドである。  
 (2) 原資料には三陽商会以外のブランドも実名で記されていたが、煩瑣なので○印で位置を示すにとどめた。  
 (3) なお、右下に、本稿の続編(2)において事例として取り扱うオンワード樫山の「スウィヴィー」が位置づけられている。
- (出所) (株)三陽商会社内資料

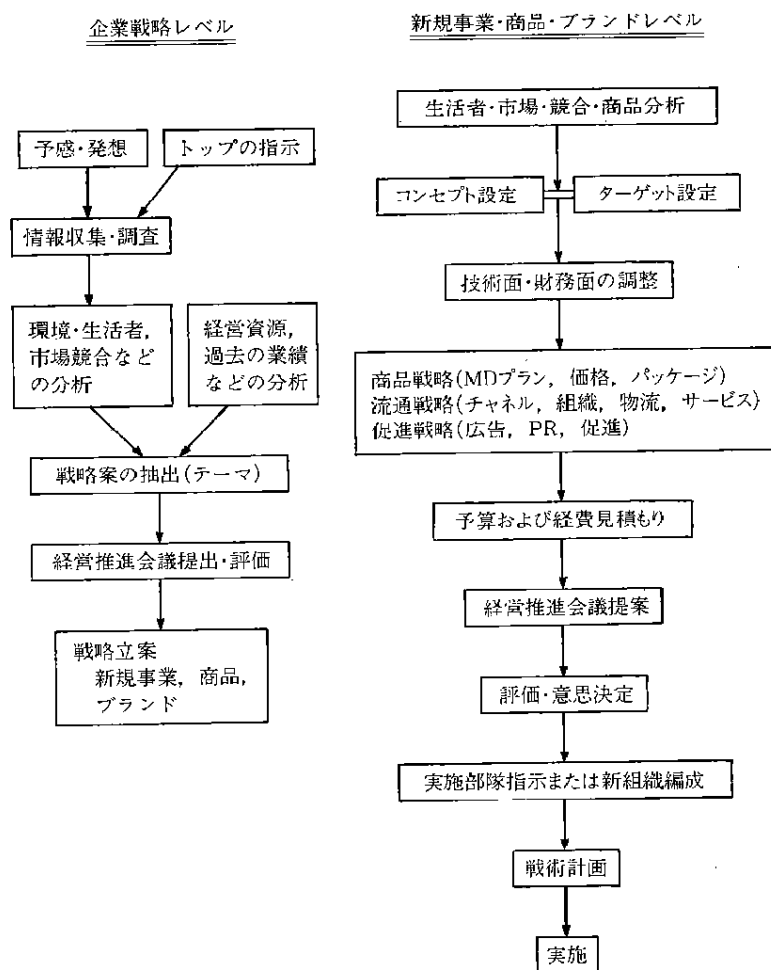
いるが、その間に名前の消えたブランド数は9、新しく開発されたブランド数は21にのぼっている<sup>14)</sup>。

さらに、特定市場におけるブランド展開状況を具体的にみるために、中高価格婦人服市場の構造を(株)山陽商会の作成した第2図の『婦人服ブランドチャート』で検討し、山陽商会が自社のターゲットとする婦人服市場を分析しブランド再構築を企画・推進する過程の一端をみてみよう<sup>15)</sup>。第2図は、すべて百貨店・専門店向けの中高価格婦人服であり、縦軸にプレステージ(超高級品)、ベター(高級品)、ボリューム(中級品)という価格別分類、横軸にデザイン傾向別分類をとり、○印で細かいグループ分けを行っている。横軸の「エスタブリッシュゾーン」は、1970年代から展開されているブランドが多く、正装用衣服を想起させるのにたいして、「新プロトタイプゾーン」は、休日用の日常外出着としてさしあたり特徴づけられる。「キャラクターゾーン」は、1980年代に入って急成長した新しいブランド群から成り立っており、ブランドごとに服の特徴を明確化している。また、このチャートの斜線は、「震源地」からファッションが伝播していく経路を示している。ファッションの「震源地」であり、黒く色づけされているブランド群を除けば、縦と横との区分により、7の細分化された市場に分けられる。さらに、年令別などの細かいグループ分けを行えば、10以上の市場に細分化される。このように、婦人服市場は、① 価格別、デザイン傾向別、年令別に細分化されており、② 各市場間には、「震源地」から斜線に沿ってファッションが伝播していく構造が存在している。色、素材、デザインにおける創造と模倣の複雑な絡み合いが婦人服市場全体を関連づけているが、「震源地」に位置する高級ブランドは「需要創造型ブランド」と特徴づけられるのに対し、中価格ブランドおよび、百貨店や専門店では販売されない低価格ブランドは、需要動向や種々のファッション情報に強く規定される「需要後追い型ブランド」としての性格を帯びる。

14) (株)オンワード樫山社内資料。

15) ただし、第2図は、山陽商会が婦人服ブランド展開の戦略を立案するために作成されたもので、そのような主観的な判断が入ってくることは留意しなければならない。

第3図 マーケティング戦略立案の手順



(出所) (株) オンワード樫山社内資料



このような市場構造にたいし、山陽商会は各市場にブランドを展開すると同時に (★印)、市場変動に即応した既存ブランドの見直し、新ブランド展開などブランド総体の再構築を不断に行う。資本は一方ではコスト面から既存ブランドを継続させようとするが、他方では競争優位を実現するためにブランド内容の見直しや新規ブランドの開発を余儀なくされる。

不断の市場変動のもとでの、個別資本によるブランド総体の展開のなかで、個々のブランドは個別市場において競争を展開する基本単位、売上・利益測定の基本単位である。では、アパレル産業において個々のブランドはどのような諸要素から構成されており、ブランド支配力を高め持続するためにその諸要素はどのように統合されているのか。第3図の「マーケティング戦略立案の手順」は、次稿(2)においてみる(株)オンワード樫山の「スウィヴィー」ブランド開発のおおよその手順を示しているが、それを参考にしながら「ブランド開発」の枠組を明確化することにより、この問いに答えたい。

第1に、将来の事業展開の方向性を設定する企業戦略は、しばしば経営指導部の指示のもとに、マクロ経済動向、競争業者、流通業者、生活者などの市場環境の分析や自社の経営資源および過去の業績などの分析をふまえて抽出され、「経営推進会議」で意思決定される。

第2に、意思決定された戦略案にもとづいて新規ブランドが開発される際、次のような手順を踏んでいる。企画者は、およその対象顧客層と商品内容を前提しながら、生活者、市場動向、競合ブランド、商品の分析をより綿密に行い、そこから「ターゲットとコンセプト」、すなわち商品コンセプトを構成していく。商品コンセプトの形成を通じてブランド内容の方向性が明確になれば、企画者は、新ブランドを開発・展開するために必要となる種々の条件、すなわち、資金、衣服設計・製造技術上の現実性、企画・製造・販売を担う人員、下請をも含めた製造能力、生産原価設定などにかんして関係部署と調整すると同時に売場確保にかんして百貨店や専門店に打診し、具体的なマーケティング計画を詰めていくことになる。商品戦略は、ブランドの品目構成(ジャケット、ブラ

ウスなど)、デザイン傾向、価格帯、パッケージについてのおおよその設定である。ここでの価格帯の設定は、同時に素材、製造、流通などの原価の枠組の設定でもある。流通戦略は、小売店の店舗形態、販売地域、目標販売先店舗数、物流にかんする枠組作成であり、促進戦略は、広告、PR、小売店支援(店舗改装支援、販売員支援など)についての具体的内容とその予算枠の設定である。このような計画が作成できる重要な1要素として、オンワード樫山が大手資本として百貨店や有力専門店の一定の売場面積を確保しているという事実があることに留意しなければならない。このマーケティング計画全体の作成は、売上・利益目標を最終基準として各業務に対し予算および経費を設定することであり、これにより新ブランドの企画案が作成されたことになる。そして、それは「経営推進会議」で評価・意思決定される。

「ブランド開発」過程の第3段階は、承認された企画案を実施に移す過程である。新ブランドに従事する労働者、すなわち、マーチャンダイザー、デザイナー、パタンナー、技術担当者、製造担当者、営業員、小売店販売員などは、新ブランドの商品コンセプトに即して職務遂行することを強制される。たとえば、「創造的な」職務であるとされるデザイナーも、自己の創造性によってではなく商品コンセプトに規制されてデザインを作成する。また、営業員も商品コンセプトの内容を理解したうえで営業活動を行い、当初の販売目標にもとづいて販売実績をあげなければならない。こうして、各職務が末端の小売店販売員に至るまで商品コンセプトに即して統合的に実施されることが要求されるのである。

このような「ブランド開発」過程の中で、商品コンセプトは、競争業者、流通業者、生活者などの市場環境の分析、自社の経営資源および過去の業績の分析をふまえて、現存の市場に対して能動的に働きかけ競争優位を獲得しようとする資本の意図を表現している。すなわち、商品コンセプトの形成は、売上・利益目標の設定であり、したがって、企画・生産・販売全過程の原価目標および、商品企画、デザイン開発、設計、製造、流通、販売促進の具体的内容を方

向づけ統括するものとなる。商品コンセプトは、即自的には企業が商品を通じて消費者に感じとらせようとする“主観的な意味”である<sup>16)</sup>が、その内実は、企画・生産・販売各業務の全過程に対する具体的な管理基準の設定であり、かつその管理を通じての目標売上高・利益の実現への志向である。したがって、商品コンセプトの形成が、「ブランド開発」の核心なのである。

では、消費者に対する働きかけの視点から「ブランド開発」を捉え直すとき、資本は、商品企画、流通、販売促進というマーケティング諸活動を通じて、当該ブランドに消費者をどう組織しようとするのか。そもそも商品コンセプトの形成そのものが当該ブランドへの消費者の観念的組織化であり、この商品コンセプトに規制されてマーケティングが展開される。

まず、商品企画は、商品コンセプトを物的素材形態に具体化する作業、すなわち、企業が消費者に感じとらせようとする“主観的な意味”を素材とデザイン活動を通じて使用価値としてのアパレルに表現する活動である。使用価値としてのアパレルを通じて初めて消費者の購買欲望を喚起することが可能になるという意味において、基本的な素材・色をどうするか、どの種類の服をそれぞれ何アイテム作成するか、基本的なデザイン傾向をどうするかなどを設定するマーチャンドライジング、マーチャンドライジングにもとづいた具体的なデザイン開発、サンプル作成、価格設定などは、アパレル産業において最も重要な活動となる。さらに、サンプル作成時に意図した通りの型の、かつ縫製の質の良い衣服を、可能なかぎり短期間に低コストで量産しうる生産体制を組織することが、消費者に当該ブランドをより多く購買させるための必要条件となる。

アパレルメーカーの流通政策（小売店政策）は、アパレル商品が小売店を経

16) フィリップ・コトラーは、製品アイデア、製品コンセプト、製品イメージを区別して次のように規定している。「製品アイデアとは、製品を客観的な機能を示す言葉で説明しているものであり、企業がそれで何を市場に提供するのがわかるものである。製品コンセプトとは、消費者がもつ特定の主観的“意味”であり、企業がそれを製品アイデアに組み込もうとしているものである。製品イメージとは、消費者が実際に製品から得る特定の主観的な画像である。」Philip Kotler, *Marketing Management: analysis, planning, and control*, 4th ed., 1980, p. 321. 村田昭治監修『マーケティングマネジメント』プレジデント社、1983年、267ページ。

第2表 ファッションについての情報源(女性)(%)

	合 計	デパート・専門店	新聞・一般雑誌等	専門誌の記事	テレビ番組をみる	テレビ出演者の服装	職場等の仲間の話
合 計	2032人 100.0	1217人 59.9	930人 45.8	677人 33.3	379人 18.7	944人 46.5	448人 22.0
未婚女性	519人	61.7	38.9	54.1	18.3	47.8	43.4
既婚女性	1,510人	59.3	48.1	26.2	18.8	46.1	14.8

(出所) 中小企業事業団中小企業情報センター、『需要動向調査報告書(衣生活関連)(その1) 衣生活編 昭和63年度』p. 41 より作成。

由して消費者に購買されるという観点から考察すると、第2表の「消費者の商品情報源調査」にみるように、アパレル商品のばあい、小売店での商品観察の購買決定に占める重要性が極めて高い。すなわち、アパレルメーカーは現実的に小売店頭を通じて初めて消費者の購買活動に直接介入することができるのであり、したがって、自己の商品が商品コンセプトにふさわしい形態の小売店において販売されなければならないし、商品の物流が効率的に行われなければならない。さらに、中高価格ブランドは、その商品内容が小売店頭全体で消費者に伝達されるように、ディスプレイの工夫、販売員の訓練をも必要とする。アパレル資本は、百貨店や専門店に対して店舗改装の資金援助、販売員の派遣を行い、当該ブランドに適合した小売店舗を創造すると同時に、小売店に対する取引上の主導権を確保しなければならない。実際、アパレル資本は、販売ノウハウを蓄積し小売店舗を自己の統御下に置くことにより、しばしば高利潤を得ている<sup>17)</sup>。

販売促進は、アパレル商品のばあい、小売店支援、ファッション雑誌やテレビを媒体としたPRが重要である。というのも、第2表からわかるように、消費者がアパレル商品の購買に際して重視する情報源は、百貨店や専門店などの

17) たとえば、高級婦人服最大手の(株)ワールドは、自社の特定のブランドのみ販売する専門店を組織しており、その強大な流通支配力の故に、1986年7月期決算では売上高1414億円、申告所得231億円で、売上高利益率は16.3%にも達している。

小売店、ファッション雑誌<sup>18)</sup>、テレビ番組であるからであり、アパレル資本がこれらの媒体に接近し利用することが、資本の意図したイメージを自己の商品に感じとらせ購買へと結びつけるために必要不可欠であるからである。

最終消費者への販売によってはじめて商品の価値実現がなされるがゆえに、「ブランド開発」が商品コンセプトを基軸にして消費者購買欲望の喚起と組織化を一貫して志向するのは当然である。「ブランド開発」は、新ブランドになんらかの市場支配力をもたらす当初の売上・利益目標を達成するよう、現存の市場構造に対して能動的に働きかけ、かつそれを変化させることを意図する。そのためには、「ブランド開発」は、原価設定、売上・利益目標設定を内包した「商品コンセプト」による、企画から実施に至るまでの一貫した管理にもとづいて、当初に設定された数量分の衣服商品を生産し消費者に売りつくさなければならない。確かに、資本は、現実には大量生産―大量消費の対象となっている中高価格の婦人服、紳士服に、生活必需品としての規定にはとどまらない要素を賦与することにより、消費者の購買欲望を喚起し売上を拡大する可能性を得た。次には、とりわけ資本による購買過程への働きかけの観点から「ブランド開発」事例を取り上げ、さらに「ブランド開発」についての立ち入った分析を行うことにする。

(1990年7月)

18) 第2表は、既婚女性と比較して未婚女性に対するファッション雑誌の影響力がかなり高いことを示している。